

**Análisis financiero empresa “Stonia”
en el periodo de 2016 a 2019**

Julián Andrés Perico Arenas; Ingrid Paola Salas Carranza;
Jhonatan León Ramos & Michael Rojas Vivas
Noviembre 2019.

“Síntesis aplicada para obtener el título de
Especialista en Administración Financiera”

Corporación Universidad Católica de Colombia
Facultad de Economía
Especialización en Administración Financiera



La presente obra está bajo una licencia:
Atribución 2.5 Colombia (CC BY 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/co/>

Usted es libre de:

- Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
- hacer obras derivadas
- hacer un uso comercial de esta obra



Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).

Resumen

El trabajo de síntesis aplicada a desarrollar en el presente escrito, tiene como finalidad el análisis financiero de la constructora Stonia, con el fin de identificar amenazas y debilidades de la empresa para proponer alternativas de salvamento y prácticas contables sostenibles y determinar si la empresa es sostenible en el mediano y largo plazo.

Presentar los principales componentes a tener en cuenta en el análisis financiero de una empresa del sector secundario de la economía y más específicamente en el sector industrial, denotando el impacto de los cambios del mercado en la empresa

Como en todo análisis financiero si bien identificar las diferentes variables que dicho proceso involucra, como lo son: la revisión de estados financieros comparativos entre años y notas contables, investigación de mercados, análisis de costos, administrativos, entre otras, los cuales, aunque tienen la apariencia de ser información completa definitiva y exacta, presenta complejidades y restricciones.

Con el fin de poder inferir el desempeño de la empresa a futuro se realizará modelación, y una definición completa del estado de la compañía.

Abstract

This synthesis applied work to be developed in this document is aimed at the financial analysis of the construction company Stonia, in order to identify threats and weaknesses of the company to propose alternatives for salvage and sustainable accounting practices and determine if the company is sustainable in the medium and long term.

To present the main components to take into account in the financial analysis of a company in the secondary sector of the economy, and more specifically in the industrial sector, denoting the impact of market changes on the company

As in any financial analysis, although identifying the different variables that this process involves, such as: the review of comparative financial statements between years and accounting notes, market research, cost analysis, administrative, among others, which although have the appearance of being definitive and accurate complete information, presents complexities and restrictions.

In order to infer the performance of the company in the future modeling will be carried out, and a complete definition of the state of the company.

Prefacio

Como parte del proceso de formación, la labor del trabajo de síntesis aplicado requiere una puesta en escena de las capacidades y destrezas adquiridas a lo largo del proceso formativo, por lo menos en términos de la reflexión académica. En ese sentido, la correcta utilización de los conceptos y el ejercicio mismo de la escritura dentro de la profesión significa que se ha logrado un nivel de desarrollo dentro del proceso formativo, que nos permite enfrentarnos a la realidad de los procesos financieros.

En ese sentido el presente trabajo es un esfuerzo por lograr una aproximación conceptual al ejercicio concreto de la administración financiera y al estudio de todas las herramientas adquiridas para la realización de un análisis financiero que determine una posible solución de salvamento para una empresa del sector industrial que desempeña su actividad comercial en la ciudad de Bogotá.

Tabla de Contenidos

1. Introducción y Generalidades	8
1.1 Objetivos	9
1.1.1 Objetivo general	9
1.1.2 Objetivos específicos	9
1.2 Naturaleza y objeto de la empresa	10
1.3 Diseño organizacional	10
1.3.1. Misión	10
1.3.2. Visión	10
1.3.3. Servicios Prestados	11
1.3.4. Línea de distribución	11
1.4 Diagnostico general de la empresa	11
2. Análisis de Mercado	13
2.1 Análisis del sector y mercado	13
2.2 Diagnóstico general	15
3. Análisis de la empresa con el uso de matriz DOFA	17
4. Análisis Financiero	19
4.1 Análisis vertical años 2016-2017	19
4.2. Análisis vertical años 2017-2018	21
4.3 Análisis estado de resultados	23
4.3. Análisis de indicadores Financieros	25
4.3.1 Indicadores de liquidez o solvencia	25
4.3.2 Indicadores de rentabilidad	28
4.3.3. Indicadores de actividad o rotación	29
4.3.4 Indicadores de endeudamiento	30
5. Diagnóstico Financiero	33
6. Proyección	35
6.1. Supuestos	35
6.2. Resultados	36
6.2.1. Estado de Resultados Proyectado	36
6.2.2. Balance General Proyectado	37
6.3 Análisis de Sensibilidad	38
6.4 Análisis de Punto de equilibrio	39
7. Conclusiones	40
8. Recomendaciones	42
Bibliografía	43
Anexo 1. Trabajo de Síntesis Aplicado	

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	17
Tabla 2. Análisis horizontal y vertical 2016-2017	20
Tabla 3. Análisis horizontal y vertical 2017 - 2018	22
Tabla 4. Estado de resultados compartidos 2016-2017	23
Tabla 5. Estado de Resultados comparativo 2017-2018	24
Tabla 6. Liquidez	26
Tabla 7. Capital de Trabajo	27
Tabla 8. Rentabilidad	28
Tabla 9. Rotación	29
Tabla 10. Endeudamiento	31
Tabla 11. Obligaciones financieras	32
Tabla 12. Supuestos	35
Tabla 13. Estado de resultados proyectado	36
Tabla 14. Balance General proyectado	37
Tabla 15. Análisis de Sensibilidad	38
Tabla 16. Punto de Equilibrio	39

1. Introducción y Generalidades

Una buena estrategia financiera es fundamental para tener compañías sanas que cumplan con las expectativas de los inversionistas y que tengan un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo; una empresa exitosa logra alcanzar sus metas a través de modelos de decisión en base a la información histórica de la compañía, del entorno del mercado y macroeconómicos, definiendo objetivos y políticas para fijar cursos de acción y de análisis.

Es importante tener en cuenta que cada estrategia financiera es única y depende de la situación particular de la compañía; muchas empresas se someten a modelos financieros genéricos que no son aplicables a su situación actual y es por esto que se evidencian fracasos en sus estrategias financieras.

En el transcurso del Segundo semestre del año 2019, se desarrolló el trabajo de Síntesis aplicada encaminado al diseño de un modelo Financiero enfocado en el uso de estrategias corporativas que logren mejorar la gestión de la empresa Stonia. La experiencia permitió apreciar el enfoque Financiero y estratégico de la Especialización “Administración Financiera” y llevó a diseñar una propuesta que tendría un impacto sobre la organización, ayudando los proyectos que anhelan desarrollar. En el desarrollo del texto nombraremos a la empresa Stonia como “La empresa” para efectos de simplicidad.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Identificar y diagnosticar los aspectos que generan dificultad financiera para la empresa Stonia, con el fin de proponer alternativas de salvamento y prácticas contables sostenibles.

1.1.2 Objetivos específicos

- 1.** Evaluar las variables que explican el detrimento financiero de la organización.
- 2.** Utilizar mecanismos que nos permitan establecer escenarios para analizar los indicadores financieros.
- 3.** Generar un marco de recomendaciones a partir de la simulación de escenarios o modelaciones financieras.
- 4.** Establecer el estado financiero actual de la compañía.
- 5.** Realizar modelación financiera para determinar proyecciones y estudios de sensibilidad.
- 6.** Realizar el análisis intrínseco y extrínseco por medio de la metodología DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)
- 7.** Proyectar estados de resultados con las mejoras implementadas.

1.2 Naturaleza y objeto de la empresa

La empresa es una plataforma de construcción que a través de innovación y emprendimiento busca ofrecer productos y servicios de valor agregado a la industria de la construcción en la región.

La empresa además brinda asesoría a arquitectos, diseñadores, constructores y desarrolladores para la especificación de acabados diferenciadores para sus proyectos, estando a la vanguardia de los estándares internacionales, dando especial énfasis a los pequeños detalles.

1.3 Diseño organizacional

1.3.1. Misión

Ofrecer a nuestros clientes la más amplia variedad de productos, servicios y herramientas bajo las mejores condiciones comerciales, para diferenciar sus proyectos de construcción.

1.3.2. Visión

Ser la empresa líder en el mercado latinoamericano, rebasando siempre las expectativas del cliente en cuanto a servicio, calidad y precio.

1.3.3. Servicios Prestados

- Obra: Instalación de acabados para los proyectos de construcción más importantes del país.
- Adecuación: De locales para marcas reconocidas de retail, remodelaciones para casas y oficinas.
- Diseño: Brindamos asesoría a arquitectos, diseñadores, constructores y desarrolladores de obra para la especificación de acabados de sus proyectos.
- Innovación: Utilizamos tecnología digital para el sector de construcción e invertimos en emprendimientos digitales para innovar en el sector de la construcción

1.3.4. Línea de distribución

- Recubrimientos
- Piedra
- Iluminación
- Exportación

1.4 Diagnostico general de la empresa

La empresa es una pyme relativamente pequeña, con ingresos promedios en ventas de \$2.590 MCOP, conformada por capital local; esta cuenta con 10 años de experiencia en el sector y se dedica al diseño e instalación de acabados; también presta asesorías en todo lo relacionado al sector de la construcción. Durante los últimos años, la

empresa ha venido disminuyendo su utilidad neta, al punto que en 2018 reportó pérdidas por valor de 125 MCOP; esta situación ha llevado a los socios a cuestionarse sobre la sostenibilidad de la empresa en el corto y mediano plazo, la cual actualmente presenta riesgo de liquidez ya que debido a la disminución acelerada de las ventas para el 2019 se está comprometiendo los flujos de cajas, que conllevaron a su vez incumplimientos a proveedores y pago de obligaciones a terceros en el año actual.

2. Análisis de Mercado

2.1 Análisis del sector y mercado

El sector de la construcción en Colombia representa una parte muy importante del PIB del país (8% aproximadamente); este sector se divide en 2 grandes grupos: edificaciones y obras civiles, los cuales, teniendo en cuenta su naturaleza operativa, demandan una gran cantidad de mano de obra, siendo un elemento dinamizador de la economía en diferentes aspectos, tales como importaciones, creación de empleos, entre otros. Por ende, en la medida que crece la construcción, crece la economía del país. Sin embargo, el crecimiento del PIB durante los últimos 3 años no ha sido superior al 3%, teniendo en cuenta que, con la firma del acuerdo de paz, se esperaba generar un impulso importante en el sector a través de inversión extranjera y construcción de proyectos de infraestructura de gran envergadura (vías 4G).

Teniendo en cuenta este panorama, se esperaría que, en general, las compañías del sector de obras civiles presenten dificultades en el desempeño de su actividad comercial, y, por ende, menores resultados financieros. Constructoras como Amarillo y Constructora Bolívar (2018) señalan: “Hemos visto un retiro importante de inversionistas, quienes, ante la incertidumbre sobre el desempeño en el corto plazo de los indicadores macroeconómicos, prefieren liquidar sus inversiones antes que volver a reinvertir sus capitales en nuevos inmuebles ”

El sector de la construcción se sigue contrayendo pese a la progresiva recuperación económica del país, Sandra Forero, presidente ejecutiva de la Cámara

Colombiana de la Construcción (Camacol), aseguró que el decrecimiento se le atribuye, por un lado, a un ajuste en la economía nacional que golpeó fuertemente el segmento medio y alto de vivienda y, por el otro, al mal comportamiento en los destinos no residenciales como locales comerciales, oficinas, hoteles, entre otros, que también pasaron un mal momento.

La salida que Camacol ve para la crisis es que el gobierno nacional tenga un buen presupuesto para cubrir el único rubro que, según Forero, sigue ‘jalando’ el sector y que ha mostrado que sirve para imprimirle dinámica: la Vivienda de Interés Social (VIS). “No solo necesitamos los recursos para el 2019, que son \$1,6 billones para Mi Casa Ya y el subsidio a la tasa para la VIS, sino la continuidad en el largo plazo de los programas. Es decir, cerrar el cuatrienio que acaba de arrancar de este gobierno con mínimo 35.000 subsidios anuales para lograr que la VIS se mantenga”, detalla la presidente de Camacol nacional.

Las empresas dedicadas a la construcción de inmuebles han afrontado la parálisis del sector por medio de varias estrategias: alto enfoque a la VIS, sistema de planeación que permite adaptarse a diferentes situaciones del mercado, acompañamiento al inversionista y compradores en sus planes de amortización de cuotas iniciales, financiación, entre otros, que les ha permitido a estas empresas darles la pelea a los malos indicadores.

2.2 Diagnóstico general

Por medio de la información analizada para la empresa, se pudieron encontrar diferentes oportunidades de mejora o falencias derivadas de una mala administración de los recursos, lo que generó que la empresa presentara un elevado endeudamiento en una época de desaceleración de la economía y en especial del sector económico en el cual se desempeña. Esta situación, sumada a una falta de estrategia que permitiera afrontar la crisis que se avecinaba y mantener un volumen de ventas constante de su inventario que, si bien no tiene una obsolescencia definida, si puede ser sujeto de deterioro o daño y adicionalmente podrían mantener un flujo constante de ingresos que cubriera los gastos fijos de la compañía.

Si se tiene en cuenta que muchos de los ingresos de la compañía están estrechamente ligados al fruto de los avances que se obtengan en los diferentes proyectos, como es una práctica común en este sector y que una gran suma de dinero se percibe una vez los proyectos son culminados, con una diferencia de 2 a 6 meses se hace importante contar con los recursos financieros que permitan cubrir los meses en los cuales no se tiene un ingreso relevante. Esto podría explicar algunas de las obligaciones financieras adquiridas por la compañía en tan corto tiempo. Para toda empresa es importante contar con las políticas adecuadas para la asignación de crédito a sus clientes y el posterior cobro de las cuentas u obligaciones contraídas por terceros con la compañía y se puede observar que, para este caso no están de manera clara dichas políticas, dado que se presentan variaciones desmedidas de un año a otro, en especial para el año 2017 en donde

se presenta un incremento cercano al 211% y para el año siguiente la disminución es del 87%.

Adicionalmente, es importante aclarar que, no importa cuánto se haga por vender y por conseguir ingresos constantes, cuando no se realiza un trabajo consciente sobre los costos y los gastos asociados a la operación de la compañía. Es así que se observa que para el año 2017 los gastos administrativos presentan un gran incremento, que lleva a reducir los márgenes obtenidos o generados por la compañía. Si dispusieran de las políticas adecuadas, o los directivos tuvieran presente este comportamiento quizás podrían registrar utilidades y recursos adicionales para realizar inversiones, o en otro escenario, les permitiría pensar en hacer abonos a sus obligaciones que disminuyan su nivel de endeudamiento y de esta forma se vaya generando un efecto positivo en las finanzas con un alivio en el flujo de caja de la empresa.

Si bien existen varias medidas que se pueden tomar para reducir el impacto que puede tener la economía en la empresa, la efectividad de las mismas depende de la seriedad con la que se apliquen, así como también de la manera en cómo se hagan las negociaciones comerciales de los proyectos, de manera que se garantice que haya ingresos constantes y evitar el incumplimiento de las obligaciones con terceros.

3. Análisis de la empresa con el uso de matriz DOFA

La matriz DOFA como herramienta de análisis, nos ayuda identificar de manera intrínseca y extrínseca las falencias y oportunidades administrativas y financieras de la organización. De manera específica y detallada se diagnosticará a nivel interno las fortalezas y debilidades, y a nivel externo las oportunidades y amenazas.

Tabla 1. Matriz DOFA

INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">➤ Clientes de talla internacional como Helm Bank.➤ El portal web muy completo, tiene fácil manejo y rápida respuesta para el contacto con posibles clientes.➤ La empresa es distribuidora y representantes de las mejores marcas de iluminación para retail	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">➤ Estudio de mercado para los productos de la empresa.➤ Realización de un benchmarking, para identificar cuáles son las mejores prácticas financieras, de empresas de construcción más grandes y sólidas➤ Generar en los clientes actuales y nuevos percepción de valor,

	<p>compromiso y amor por la marca.</p> <p>➤ Proponer una nueva unidad de negocio.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>➤ Falta de gerencia estratégica en la organización</p> <p>➤ No hay claridad en las políticas de la empresa en cuanto a la deuda e inversión</p> <p>➤ Políticas de capitalización y endeudamiento</p> <p>➤ Muestra falencias en el balance general, ya que a simple vista no muestra pasivo de largo plazo y si lo tiene.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>➤ El índice de crecimiento del sector de la construcción ha decrecido los últimos años.</p> <p>➤ La empresa no tiene un posicionamiento estratégico en el mercado.</p> <p>➤ La empresa compete y se mide con su competencia en el mercado con precios y no con valor agregado.</p>

4. Análisis Financiero

4.1 Análisis vertical años 2016-2017

Entre 2016 y 2017, el activo corriente creció un +12%, debido a adquisición de inventario (encarecimiento de materias primas por cambio de proveedor) y al incremento de las cuentas por cobrar (ventas en su mayoría a crédito) las cuales crecen a un mayor ritmo que el crecimiento de ventas durante el mismo periodo (+119%). Para lograr el incremento de ventas (+119%), la compañía incurrió en la adquisición de Maquinaria (Cargador Compacto CAT) y equipos de transporte para despacho de producto terminado (Camión Chevrolet C70 acondicionado).

De acuerdo con lo anterior y previendo el crecimiento de la empresa, esta decidió financiar la adquisición de la maquinaria y equipos de transporte, con un crédito con el Banco de Occidente, el cual se solicitó a un plazo de 1 año, con una tasa del 25,3% EA. Se logró una reducción significativa en el rubro Proveedores, ya que se logró renegociar los plazos de crédito, anteriormente el pago se realizaba a 30 días, pero con la consecución del nuevo proveedor se amplió el plazo de pago a 90 días.

Al cierre del año 2016 se estipuló no pagar dividendos a sus accionistas, esto con el ánimo de reinvertir la utilidad y apalancar el crecimiento estratégico de la compañía a través de la adquisición de maquinaria y mayor inventario.

Tabla 2. Análisis horizontal y vertical 2016-2017

ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL 2016 - 2017 (EN MILES DE PESOS)							
			VAR 16 - 17		PARTICIPACION		
ACTIVO CORRIENTE	2016	2017	\$	%	2016	2017	
Disponible	\$ 111.797	\$ 76.665	\$ -35.132	-31%	4%	3%	
Cuentas en participacion	\$ 15.558	\$ -	\$ -15.558	-100%	1%	0%	
Deudores	\$ 1.369.812	\$ 1.343.727	\$ -26.085	-2%	53%	46%	
Clientes	\$ 166.237	\$ 516.277	\$ 350.040	211%	6%	18%	
Inventario	\$ 915.074	\$ 959.960	\$ 44.885	5%	35%	33%	
Total Activo Corriente	\$ 2.578.479	\$ 2.896.628	\$ 318.150	12%	100%	100%	
ACTIVO NO CORRIENTE							
Maquinaria y equipo	\$ 4.000	\$ 32.453	\$ 28.453	711%	21%	17%	
Equipo de oficina	\$ 10.407	\$ 10.407	\$ -	0%	55%	6%	
Equipo de Comunicación	\$ 8.283	\$ 8.783	\$ 500	6%	44%	5%	
Flota y equipo de transporte	\$ -	\$ 165.000	\$ 165.000	0%	0%	89%	
Depreciacion Acumulada	\$ -3.786	\$ -30.350	\$ -26.565	702%	-20%	-16%	
Total Activo No Corriente	\$ 18.904	\$ 186.292	\$ 167.388	885%	100%	100%	
TOTAL ACTIVO	\$ 2.597.382	\$ 3.082.920	\$ 485.538	19%	-----	-----	
PASIVO CORRIENTE							
Obligaciones financieras	\$ 7.305	\$ 210.552	\$ 203.247	2782%	0%	8%	
Proveedores	\$ 286.125	\$ 208.287	\$ -77.838	-27%	13%	8%	
Cuentas por pagar	\$ 344.738	\$ 334.499	\$ -10.238	-3%	16%	13%	
Impuesto gravamenes y tasas	\$ 71.928	\$ 87.995	\$ 16.067	22%	3%	3%	
Obligaciones Laborales	\$ 11.590	\$ 28.233	\$ 16.643	144%	1%	1%	
Otros pasivos	\$ 1.495.287	\$ 1.660.381	\$ 165.094	11%	67%	66%	
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 1.410.751	\$ 1.287.578	\$ -123.173	-9%	64%	51%	
Depositos Recibidos	\$ 78.382	\$ 87.554	\$ 9.172	12%	4%	3%	
Retenciones sobre contratos	\$ 6.154	\$ 59.746	\$ 53.592	871%	0%	2%	
Cuentas en participacion	\$ -	\$ 225.503	\$ 225.503	0%	0%	9%	
Total Pasivo corriente	\$ 2.216.973	\$ 2.529.947	\$ 312.974	14%	100%	100%	
TOTAL PASIVO	\$ 2.216.973	\$ 2.529.947	\$ 312.974	14%	-----	-----	
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ 76.210	\$ 77.300	\$ 1.090	1%	20%	14%	
Superavit de Capital	\$ 202.035	\$ 304.539	\$ 102.504	51%	53%	55%	
Resultado ejercicios anteriores	\$ 19.815	\$ 102.165	\$ 82.350	416%	5%	18%	
Utilidad del Ejercicio	\$ 82.350	\$ 68.970	\$ -13.380	-16%	22%	12%	
Total Patrimonio	\$ 380.409	\$ 552.974	\$ 172.564	45%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis vertical años 2017-2018

Entre 2017 y 2018, el activo corriente se redujo un -3%, debido a la disminución de cuentas por cobrar (en este periodo comparativo las ventas se redujeron en un 21%). Si bien la compañía se provisiono de abundante inventario, la compañía experimento dificultades debido a cambios en el mercado (nuevos competidores)

A pesar de que en el año 2017 la compañía adquirió maquinaria y equipos de transporte, para el año 2017 incurrió en un gasto adicional por concepto de compra de maquinaria especializada, con el ánimo de postularse a licitaciones públicas y así mejorar su cuota de mercado en el sector gobierno.

Debido a la fuerte disminución de ventas y a los compromisos adquiridos con bancos para la financiación de maquinaria, la compañía vio comprometido su flujo de caja inmediato, razón por la cual adquirió nuevas obligaciones financieras para la adquisición de inventario y para solventar gastos operativos diversos.

Debido a la pérdida de cuota de mercado, la compañía se vio obligada a incurrir en obligaciones financieras adicionales para tratar de reducir la brecha; sin embargo, las ventas no repuntaron y el costo financiero absorbió la utilidad marginal.

Tabla 3. Análisis horizontal y vertical 2017 - 2018

ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL 2017 - 2018 (EN MILES DE PESOS)						
ACTIVO CORRIENTE	2017	2018	VAR 17 - 18		PARTICIPACION	
			\$	%	2017	2018
Disponible	\$ 76.665	\$ 111.668	\$ 35.003	46%	3%	4%
Cuentas en participacion	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	0%
Deudores	\$ 1.343.727	\$ 1.278.049	\$ -65.678	-5%	46%	45%
Clientes	\$ 516.277	\$ 68.765	\$ -447.512	-87%	18%	2%
Inventario	\$ 959.960	\$ 1.355.100	\$ 395.140	41%	33%	48%
Total Activo Corriente	\$ 2.896.628	\$ 2.813.582	\$ -83.047	-3%	100%	100%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Maquinaria y equipo	\$ 32.453	\$ 55.320	\$ 22.867	70%	17%	39%
Equipo de oficina	\$ 10.407	\$ 10.542	\$ 135	1%	6%	7%
Equipo de Comunicación	\$ 8.783	\$ 10.382	\$ 1.599	18%	5%	7%
Flota y equipo de transporte	\$ 165.000	\$ 165.000	\$ -	0%	89%	116%
Depreciacion Acumulada	\$ -30.350	\$ -98.407	\$ -68.057	224%	-16%	-69%
Total Activo No Corriente	\$ 186.292	\$ 142.836	\$ -43.456	-23%	100%	100%
TOTAL ACTIVO	\$ 3.082.920	\$ 2.956.418	\$ -126.503	-4%	-----	-----
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones financieras	\$ 210.552	\$ 524.192	\$ 313.641	149%	8%	21%
Proveedores	\$ 208.287	\$ 173.200	\$ -35.087	-17%	8%	7%
Cuentas por pagar	\$ 334.499	\$ 237.288	\$ -97.211	-29%	13%	9%
Impuesto gravámenes y tasas	\$ 87.995	\$ 4.930	\$ -83.065	-94%	3%	0%
Obligaciones Laborales	\$ 28.233	\$ 42.096	\$ 13.863	49%	1%	2%
Otros pasivos	\$ 1.660.381	\$ 1.524.884	\$ -135.496	-8%	66%	61%
Anticipos y Avances Recibidos	\$ 1.287.578	\$ 754.164	\$ -533.413	-41%	51%	30%
Depositos Recibidos	\$ 87.554	\$ 588.858	\$ 501.304	573%	3%	23%
Retenciones sobre contratos	\$ 59.746	\$ 87.627	\$ 27.881	47%	2%	3%
Cuentas en participacion	\$ 225.503	\$ 94.235	\$ -131.268	-58%	9%	4%
Total Pasivo corriente	\$ 2.529.947	\$ 2.506.591	\$ -23.356	-1%	100%	100%
TOTAL PASIVO	\$ 2.529.947	\$ 2.506.591	\$ -23.356	-1%	-----	-----
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 77.300	\$ 80.100	\$ 2.800	4%	14%	18%
Superavit de Capital	\$ 304.539	\$ 322.700	\$ 18.161	6%	55%	72%
Resultado ejercicios anteriores	\$ 102.165	\$ 171.135	\$ 68.970	68%	18%	38%
Utilidad del Ejercicio	\$ 68.970	\$ -124.108	\$ -193.079	-280%	12%	-28%
Total Patrimonio	\$ 552.974	\$ 449.827	\$ -103.147	-19%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis estado de resultados

- Si bien las ventas se incrementaron en un 119%, el margen de ganancia se redujo de 36% a 25, esto debido al cambio de proveedor de materia prima.
- Tanto los gastos de ventas como de administración se incrementaron debido al mayor pago de comisiones por cumplimiento de metas comerciales, así como adecuaciones de local.
- Se incrementa la depreciación debido a la adquisición de maquinaria y flota de transporte.
- El margen de utilidad se reduce de 8% a 3% debido al incremento de gastos de venta y administración.

Tabla 4. Estado de resultados compartidos 2016-2017

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 2016 - 2017 (EN MILES DE PESOS)				
ESTADO DE RESULTADOS	2016	2017	VAR 16 - 17	VAR 16 - 17
INGRESOS NETOS OP	\$ 1.928.726	\$ 4.225.192	\$ 2.296.466	119%
COSTO DE VENTAS	\$ 1.235.043	\$ 3.161.551	\$ 1.926.508	156%
GANACIA BRUTA	\$ 693.682	\$ 1.063.640	\$ 369.958	53%
GASTOS ADMON	\$ 527.893	\$ 794.694	\$ 266.801	51%
GASTOS VENTAS	\$ 20.417	\$ 89.830	\$ 69.412	340%
EBITDA	\$ 145.372	\$ 179.117	\$ 33.745	23%
DEPRECIACIONES	\$ 1.735	\$ 26.565	\$ 24.830	1431%
AMORTIZACIONES	\$ 597	\$ -	\$ -597	-100%
GANANCIA OPERACIONAL	\$ 143.040	\$ 152.552	\$ 9.512	7%
INGRESOS NO OP	\$ 96.287	\$ 107.979	\$ 11.693	12%
COSTOS NO OP	\$ 89.215	\$ 132.854	\$ 43.639	49%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	\$ 150.111	\$ 127.677	\$ -22.434	-15%
IMPUESTOS	\$ 67.761	\$ 58.707	\$ -9.054	-13%
GANANCIA	\$ 82.350	\$ 68.970	\$ -13.380	-16%

Fuente: Elaboración propia

- Aunque se presenta una disminución importante en ventas, se logra una mayor reducción en el costo de ventas, lo que incrementa el margen de ganancia 25% a 36%
- Se incurre en múltiples gastos adicionales: Arriendos de nuevo local, seguros y gastos de personal, los cuales absorben el incremento en el margen de ganancia.
- Se incrementa la depreciación debido a la adquisición de maquinaria y flota de transporte.
- La UAI se ve afectada debido al incremento desmesurado de los gastos de personal y administración.

Tabla 5. Estado de Resultados comparativo 2017-2018

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 2017 - 2018 (EN MILES DE PESOS)				
ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	VAR 17 - 18	VAR 17 - 18
INGRESOS NETOS OP	\$ 4.225.192	\$ 3.330.199	\$ -894.993	-21%
COSTO DE VENTAS	\$ 3.161.551	\$ 2.135.195	\$ -1.026.356	-32%
GANACIA BRUTA	\$ 1.063.640	\$ 1.195.004	\$ 131.363	12%
GASTOS ADMON	\$ 794.694	\$ 765.237	\$ -29.457	-4%
GASTOS VENTAS	\$ 89.830	\$ 428.114	\$ 338.284	377%
EBITDA	\$ 179.117	\$ 1.652	\$ -177.464	-99%
DEPRECIACIONES	\$ 26.565	\$ 68.057	\$ 41.492	156%
AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	0%
GANANCIA OPERACIONAL	\$ 152.552	\$ -66.405	\$ -218.957	-144%
INGRESOS NO OP	\$ 107.979	\$ 47.282	\$ -60.698	-56%
COSTOS NO OP	\$ 132.854	\$ 100.055	\$ -32.799	-25%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	\$ 127.677	\$ -119.178	\$ -246.856	-193%
IMPUESTOS	\$ 58.707	\$ 4.930	\$ -53.777	-92%
GANANCIA	\$ 68.970	\$ -124.108	\$ -193.079	-280%

Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis de indicadores Financieros

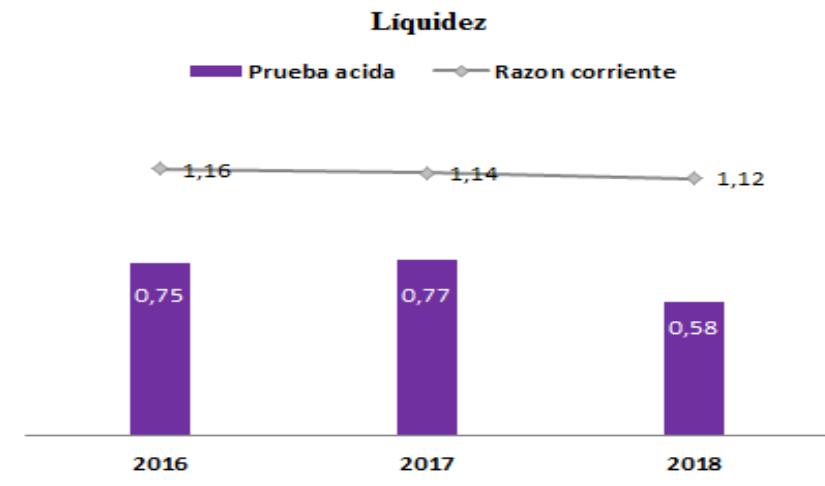
Los indicadores financieros analizados a continuación están basados conceptualmente en el análisis desarrollado por Héctor Ortiz Anaya (2011) en su libro “Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera”. El análisis de los indicadores o razones financieras no pueden ser analizados por separado, es fundamental que su análisis se haga de manera global y conjunto, esto determinará si la empresa tiene políticas de financiación sanas y si maneja un claro equilibrio entre los pasivos a corto y largo plazo.

4.3.1 Indicadores de liquidez o solvencia

La solvencia de la empresa es uno de los objetivos planteados en el análisis financiero. Por solvencia se entiende la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones Financieras a su vencimiento, consecuencia del endeudamiento (Cuervo & Rivero, 1986).

Estos indicadores responden a la siguiente pregunta ¿si tuviera la empresa que ser liquidada el día de hoy tendría como realizar el pago de sus obligaciones de corto plazo? Es importante, más no necesario, que estos indicadores conserven una relación 1 a 1 para determinar si la empresa puede afrontar el pago con dificultad o por el contrario si se le facilita; cuando decimos que no es necesario que conserven esta relación, es porque hay otros indicadores que también deben ser analizados para responder la pregunta.

Tabla 6. Liquidez



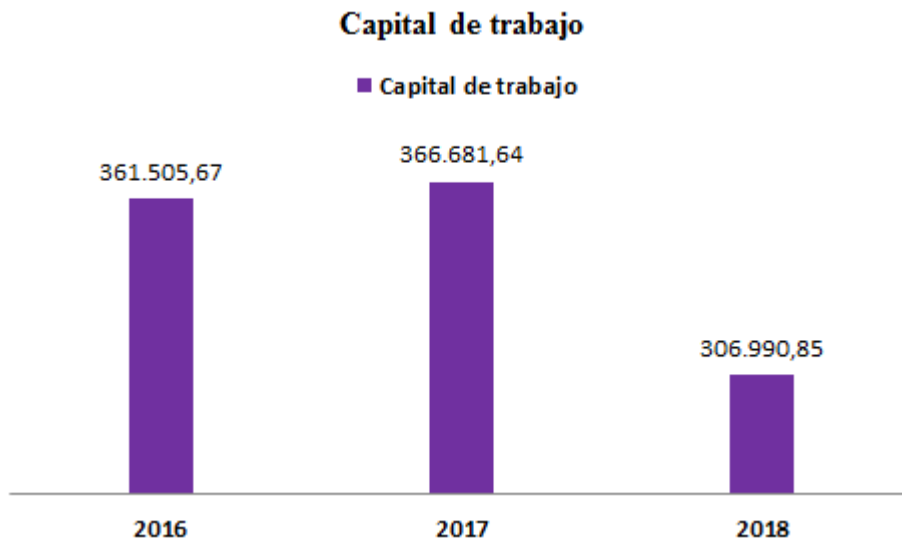
Fuente: Elaboración propia.

El indicador de razón corriente denota un promedio 1,14 para los 3 años analizados, con lo que podemos inferir que la empresa está perdiendo capacidad año a año para responder con sus obligaciones de corto plazo. Este decrecimiento se explica por un incremento en el pasivo corriente en los 3 años de 13%, mientras que el activo corriente creció al 9%, haciendo que el pago de las obligaciones de corto plazo se dificulte para la empresa.

La prueba acida determina al igual que la razón corriente el pago de las obligaciones de corto plazo pero no con efectivo, si no con los activos que fácilmente se puedan convertir en efectivo, como por ejemplo: cuentas por cobrar, inversiones temporales a excepción de los inventarios; y es por esto que se explica por qué la empresa pierde al 2018 un 15% de capacidad de convertir sus los activos anteriormente

relacionados en efectivo, y esto se debe a que los inventarios crecieron en un 48% en estos 3 años.

Tabla 7. Capital de Trabajo



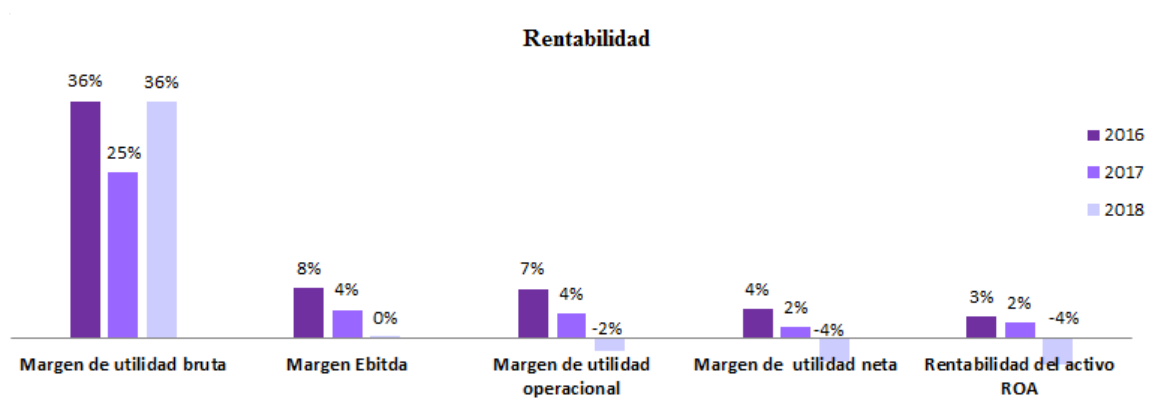
Fuente: Elaboración propia.

Por su parte el capital de trabajo mantiene la misma relación con los indicadores anteriores, pues su relación es la diferencia de los activos corriente con los pasivos corriente, y aunque durante los 3 años se mantiene positivo demostrando capacidad de pago en el corto plazo, aunque con un decrecimiento en 2018 explicado por el incremento del pasivo, generando menor capacidad para cubrir el pasivo corriente.

4.3.2 Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad mide la relación entre los Resultados monetarios de una actividad y los medios empleados para obtenerlos. La Rentabilidad es el objetivo económico-financiero de la empresa. ³(Álvaro Cuervo y Pedro Rivero 1986)

Tabla 8. Rentabilidad



Fuente: Elaboración propia.

Entre los años 2016 y 2018, la compañía tuvo un comportamiento inusual: a pesar de que el margen de Utilidad bruta se mantuvo en 36% (a excepción de 2017 cuando presento una contracción de -31% (pasando de 36% a 25%), los demás márgenes se redujeron:

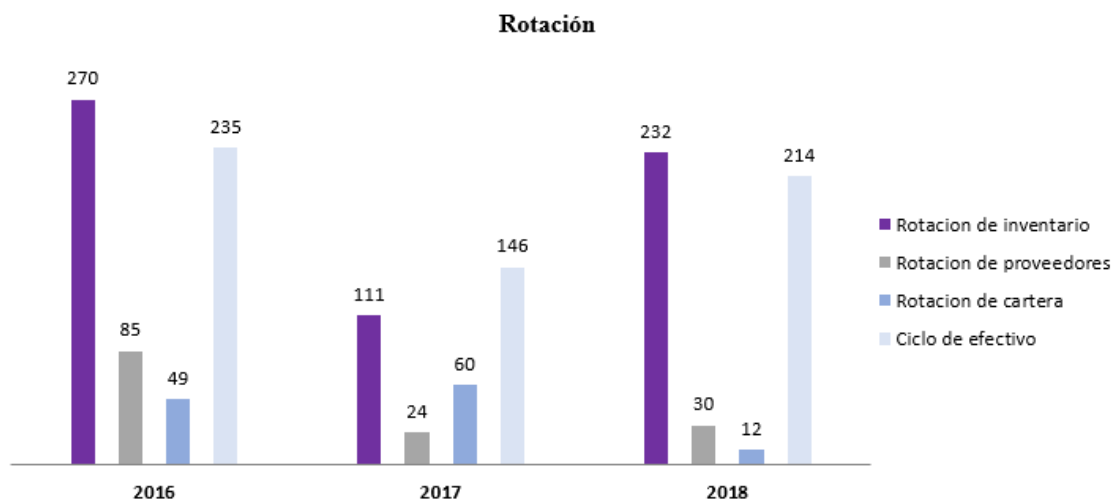
Durante dicho lapso se ve afectado principalmente por el incremento desproporcionado de los Gastos de Ventas y Administración; esto sumado a la reducción en cifras de ventas en 2018 y mayor depreciación debido a adquisición de equipos y maquinaria. A pesar del importante crecimiento en ventas en 2017 (+119%, +2.300

MCOP), este resultado no fue sostenible para el año 2018 (inclusive, se registra una reducción importante en el 1er semestre de 2019); la compañía incurrió en obligaciones financieras relevantes para apalancar su productividad, sin embargo, al no obtener el crecimiento esperado en ingresos, los márgenes en general se ven afectados año a año.

4.3.3. Indicadores de actividad o rotación

Los indicadores de rotación o actividad permiten analizar la eficiencia con la que la empresa está administrando y recuperando los recursos con los que está operando. En otras palabras, permite medir los tiempos en los que se está ingresando recursos a la organización a partir de los movimientos de los activos corrientes, así como aquellos en los que ésta cubre las obligaciones con sus proveedores, identificando si los tiempos de entrada son coherentes con los tiempos de salida. (Profirma, 2018).

Tabla 9. Rotación



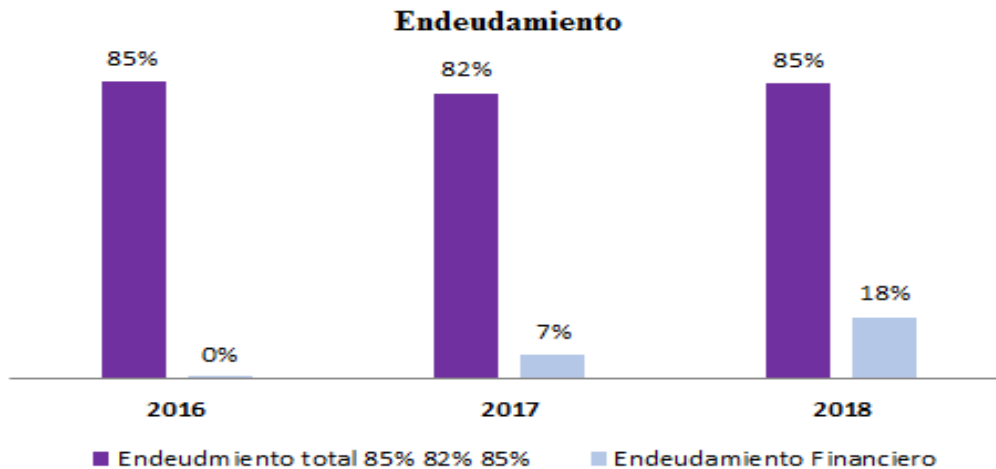
Fuente: Elaboración propia.

La compañía debe optimizar el tiempo de rotación de inventarios, ya que no es prudente tener gran cantidad de inventarios que no estén rotando; esto debido a que se tiene muchos productos que no se están vendiendo en una cantidad similar al stock. Se debe realizar Gestión con los proveedores con el fin de incrementar los días de pago, ya que el ciclo operativo es alto y se deben asumir las deudas a muy corto plazo quedando descubiertos muchos días, teniendo así necesidad de deuda para solventar estos días.

4.3.4 Indicadores de endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por finalidad establecer el grado y la forma en que participan los acreedores dentro del financiamiento de una entidad. Así mismo, se puede establecer el riesgo que incurren dichos acreedores al otorgar un crédito, el riesgo de los dueños con relación a su inversión en la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. Este indicador financiero ayuda al analista financiero a ejercer un control sobre el endeudamiento que maneja la empresa, por ello es conveniente recordar que tanto el pasivo como el patrimonio son rubros de financiamiento, donde se establece que existe un financiamiento externo (Pasivo) y un financiamiento interno (Patrimonio). (Florez Sanchez, 2015).

Tabla 10. Endeudamiento

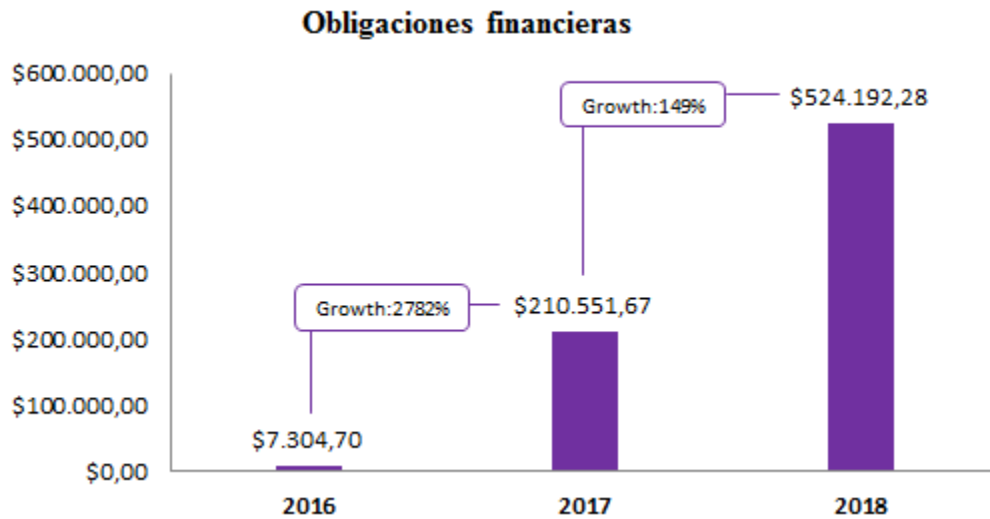


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al endeudamiento de la empresa, se evidencia que el nivel de endeudamiento total, el cual contempla los pasivos totales sobre los activos totales de la empresa, este se encuentra en un nivel superior a lo recomendado que es 60%, siendo en promedio para los 3 años de 84%.

En la tabla 11 se evidencia que el endeudamiento financiero tiene crecimiento durante los 3 años observados, en donde las obligaciones financieras pasan de 7,3MCOP en 2016 a 524,2MCOP en 2018.

Tabla 11. Obligaciones financieras



Fuente: Elaboración propia.

Pese a que el endeudamiento financiero es bajo (21% a 2018) se debe a que representa un bajo porcentaje dentro de la totalidad del pasivo (524,2M en 2.506,6MM); sin embargo representa un alto endeudamiento en un corto tiempo para una compañía en donde se puede identificar que no se tomaron las medidas adecuadas para garantizar la cobertura de las obligaciones que se estaban asumiendo, sumado a que no se observa una clara inversión derivada de los recursos obtenidos por estos medios, lo que genera un mayor impacto en la salud financiera de la compañía ya que no se presenta un beneficio para sí misma que pudiera ayudar a incrementar las ventas o contar con un mayor respaldo.

5. Diagnóstico Financiero

Es menester señalar en un primer momento, que la empresa tiene una solidez relativamente baja ya que está financiada mayormente por terceros. Al analizar su composición de la financiación con terceros el endeudamiento que posee con instituciones financieras representa el 85% del activo; al compararlo con el nivel de ingresos de esta compañía, su endeudamiento representa 0,76 veces su volumen de ventas, lo que puede inferir que la empresa no cuenta con condiciones para contraer más obligaciones con terceros. En el manejo de sus recursos de corto plazo, puede evidenciarse una rotación de inventarios de 232 días en el último año, generando un ciclo operativo muy largo, tiempo en el cual la empresa debe recurrir a financiación con terceros para cubrir los días entre los pagos a proveedores y el ingreso por ventas.

El comportamiento de su liquidez y rotación en la empresa sugiere una relación desfavorable, que puede afectar negativamente la empresa y al acceso de nuevas fuentes de financiación, gran deuda con terceros, el cual representa mayor gasto de financiación y la baja rotación de inventarios representa costos adicionales por mantener los recursos en stock.

En temas de Rentabilidad, el panorama es desalentador: se evidencia un incremento significativo en gastos de ventas (+377%), incremento que no se ve reflejado

en sus ingresos, por el contrario sus ventas decrecieron en un -21%; esta es la principal causa de que la compañía genere pérdida en el periodo del 2018

En cuanto los estados de resultados los ingresos de la empresa, se evidencia que para 2017 se tiene un crecimiento de 119% vs un incremento en los costos de 156%, generando un menor margen bruto que pasó de 36% en 2016 a 25% en 2017. Con base en lo anterior y con un incremento en los gastos, se tuvo un EBITDA positivo con margen positivo para 2017 y una ganancia operacional positiva. Con un incremento en ingresos y costos no operacionales la ganancia final de la empresa en 2017 muestra un decrecimiento de 16% con respecto a 2016. Para 2018 se ve un decrecimiento tanto en ingresos como en costos dejando un margen bruto de 36% que tras el incremento en gastos de ventas dejó un EBITDA mínimo que no soportó las depreciaciones de la empresa generando una pérdida operacional y tras los ingresos y costos operacionales se ve una pérdida en el ejercicio de 2018. Una disminución del activo fijo de la empresa que pasa de 186,3MCOP a 142,8MCOP, principalmente debido a un incremento en la depreciación de los activos.

6. Proyección

El principal factor que afecta los resultados de la compañía, son los gastos administrativos y de ventas; la primera gestión que debe realizar la compañía es la disminución de estos. Para esta proyección se reducirán en un -20% y se analizará los resultados que arroja la compañía con un crecimiento de ventas del 5% en los primeros dos años y 7% en los demás, los demás supuestos se mantendrán iguales para analizar el impacto financiero que la estrategia de crecimiento de gastos de la empresa le ocasiono a su utilidad.

6.1. Supuestos

Tabla 12. Supuestos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 Crecimiento en ventas		5,00%	5,00%	7,00%	7,00%	7,00%
2 Costo de venta	64,12%	64,12%	64,12%	64,12%	64,12%	64,12%
3 Gastos Administrativos	22,98%	18,38%	18,38%	18,38%	18,38%	18,38%
4 Gastos de Ventas	12,86%	10,28%	10,28%	10,28%	10,28%	10,28%
5 Rotación del efectivo (días)	12,24	12,24	12,24	12,24	12,24	12,24
6 Rotación de las Cuentas por Cobrar (días)	147,61	147,61	147,61	147,61	147,61	147,61
7 Rotación de Inventario (días)	231,65	231,65	231,65	231,65	231,65	231,65
8 Rotación de Cuentas por Pagar (días)	70,17	70,17	70,17	70,17	70,17	70,17
9 Maquinaria y equipo	70,46%	60,00%	40,00%	30,00%	20,00%	20,00%
10 Equipo de oficina	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%	1,30%
11 Equipo de Comunicación	18,21%	18,21%	18,21%	18,21%	18,21%	18,21%
12 Flota y equipo de transporte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
13 Obligaciones Laborales	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%	5,80%
14 Intereses de las deudas (corto y largo plazo)	13,14%	13,14%	13,14%	13,14%	13,14%	13,14%
15 Otros Pasivos	3,80%	3,80%	3,80%	3,80%	3,80%	3,80%
16 Factor de disminución de la deuda	0,85	0,85	0,85	0,86	1,04	1,03
17 Intereses de las inversiones temporales	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
18 Impuestos	46,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
19 Dividendos	50,00%	50,00%	50,00%	100,00%	90,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Resultados

6.2.1. Estado de Resultados Proyectado

Tabla 13. Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS NETOS OP	3.330.199	3.496.709	3.671.544	3.928.553	4.203.551	4.497.800
COSTO DE VENTAS	2.135.195	2.241.955	2.354.053	2.518.837	2.695.155	2.883.816
GANACIA BRUTA	1.195.004	1.254.754	1.317.491	1.409.716	1.508.396	1.613.984
GASTOS ADMON	765.237	642.799	674.939	722.185	772.738	826.830
GASTOS VENTAS	428.114	359.616	377.597	404.028	432.310	462.572
EBITDA	1.652	252.339	264.956	283.503	303.348	324.582
DEPRECIACIONES	68.057	46.441	50.456	54.730	58.605	63.238
AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-	-
GANANCIA OPERACIONAL	- 66.405	205.898	214.499	228.773	244.743	261.345
INGRESOS NO OP	47.282	52.825	26.520	5.269	5.638	6.033
COSTOS NO OP	100.055	91.283	84.137	79.521	83.850	87.991
GANACIA ANTES DE IMPUESTO	- 119.178	167.439	156.882	154.521	166.531	179.386
IMPUESTOS	4.930	58.604	54.909	54.082	58.286	62.785
GANANCIA	- 124.108	108.836	101.973	100.439	108.245	116.601

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Balance General Proyectado

Tabla 14. Balance General proyectado

ACTIVO CORRIENTE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Disponible	111.668	117.251	123.114	131.732	140.953	150.820
Cuentas en participacion	-	-	-	-	-	-
Deudores	1.278.049	1.341.952	1.409.049	1.507.683	1.613.220	1.726.146
Clientes	68.765	72.203	75.813	81.120	86.799	92.874
Inventario	1.355.100	1.422.855	1.493.997	1.598.577	1.710.478	1.830.211
Inversiones Temporales	-	962.692	431.906	-	-	-
Total Activo Corriente	2.813.582	3.916.953	3.533.879	3.319.112	3.551.450	3.800.051
ACTIVO NO CORRIENTE						
Maquinaria y equipo	55.320	88.512	123.916	161.091	193.310	231.971
Equipo de oficina	10.542	10.679	10.817	10.957	11.099	11.243
Equipo de Comunicación	10.382	12.272	14.506	17.147	20.269	23.959
Flota y equipo de transporte	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000
Depreciacion Acumulada	- 98.407	- 144.849	- 195.305	- 250.035	- 308.639	- 371.877
Total Activo No Corriente	142.836	131.613	118.934	104.160	81.038	60.296
TOTAL ACTIVO	2.956.418	4.048.566	3.652.814	3.423.272	3.632.488	3.860.348
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones financieras	524.192	445.563	378.724	325.278	338.631	349.180
Proveedores	173.200	181.860	190.953	204.320	218.622	233.926
Cuentas por pagar	237.288	249.152	261.610	279.923	299.517	320.483
Impuesto gravámenes y tasas	4.930	-	-	-	-	-
Obligaciones Laborales	42.096	44.538	47.121	49.854	52.745	55.805
Otros pasivos	1.524.884	1.296.152	1.101.729	946.256	985.099	1.015.790
Anticipos y Avances Recibidos	754.164	641.040	544.884	467.991	487.202	502.381
Depositos Recibidos	588.858	500.530	425.450	365.412	380.412	392.263
Retenciones sobre contratos	87.627	74.483	63.310	54.376	56.608	58.372
Cuentas en participacion	94.235	80.100	68.085	58.477	60.877	62.774
Total Pasivo corriente	2.506.591	3.513.417	3.081.866	2.751.886	2.879.714	2.990.973
TOTAL PASIVO	2.506.591	3.513.417	3.081.866	2.751.886	2.879.714	2.990.973
PATRIMONIO						
Capital Social	80.100	80.100	80.100	80.100	80.100	80.100
Superavit de Capital	322.700	322.700	322.700	322.700	322.700	322.700
Resultado ejercicios anteriores	171.135	23.513	66.175	168.148	241.728	349.973
Utilidad del Ejercicio	- 124.108	108.836	101.973	100.439	108.245	116.601
Total Patrimonio	449.827	535.149	570.948	671.387	752.773	869.374

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el aumento en ventas tiene un impacto en la utilidad final de la compañía, actualmente el mayor problema es la gestión de costo de ventas y en los gastos administrativos y de ventas, disminuyendo los gastos en un -20% se evidencio utilidad positiva para los 5 años evaluados.

6.3 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es la técnica que determina cómo diferentes valores de una variable independiente impactan en una variable dependiente bajo un conjunto de supuestos. Estudia cómo la incertidumbre en el resultado de un modelo o sistema matemático puede asignarse a diferentes fuentes en sus variables de entrada (Sy Corvo, 2019).

Tabla 15. Análisis de Sensibilidad

	VARIACIONES PORCENTUALES APLICADAS			Variación porcentual del resultado	GRADO SENSIBILIDAD
	-1	0	+1		
Crecimiento en ventas VPN	4,95% 1.359.534	5,00% 1.361.869	5,05% 1.365.209	0,25%	0,25
Costos de Ventas VPN	63,47% 1.472.635	64,116% 1.361.869	64,76% 1.251.104	(8,13%)	(8,13)
Gastos adminitrativos VPN	18,20% 1.393.627	18,38% 1.361.869	18,57% 1.330.111	(2,33%)	(2,33)
Gastos de Ventas VPN	10,18% 1.379.636	10% 1.361.869	10,39% 1.344.102	(1,30%)	(1,30)

Fuente: Elaboración Propia

Este análisis nos lleva a evidenciarle impacto que los costos de ventas tienen sobre el rendimiento de la empresa. La gestión de costos es fundamental para el resultado de la compañía, este ejercicio muestra que impacta ocho veces el resultado de la compañía, es decir, si aumenta 10% el costo de ventas impactara negativamente la utilidad en 80%, por lo contrario, si disminuye 10% impactara positivamente la utilidad en 80%.

6.4 Análisis de Punto de equilibrio

Luego del análisis de sensibilidad, se calcula el punto de equilibrio de la variable más sensible, dicho análisis nos permite establecer el valor crítico de la variable

Tabla 16. Punto de Equilibrio

Tabla de punto de equilibrio (breakeven)			
Variables	Estimado	Valores	
		Breakeven	%
Costo de venta	64,12%	72,00%	12,30%

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis no muestra que los costos de ventas pueden aumentar hasta 12,30% y obtendrá un VPN de cero, si su incremento es mayor a 12,30% su retorno no será el esperado por el inversionista y podría presentar pérdidas.

7. Conclusiones

El proceso de investigación y realización del análisis financiero arrojó las siguientes conclusiones:

- Durante la elaboración de este trabajo se pudo observar cómo las malas decisiones de un directivo pueden llevar a niveles críticos a una compañía, todo esto empieza desde la decisión de quien toma el rumbo de la compañía y que pasos se darán dentro de la gestión en busca de cumplir los objetivos y es importante mantener controlados los indicadores financieros de cualquier organización.
- En muchos casos para que una decisión sea acertada, se debe dedicar tiempo y esfuerzo en analizar todas las variables que influyen en el resultado, se debe fijar una estrategia soportada por la evaluación del proyecto, establecer políticas y fijar metas que deben ser monitoreadas para que sean cumplidas, crear nuevas estrategias si fuera necesario para cumplir finalmente el objetivo trazado por los directivos de la empresa
- Tenemos claro que los directivos no tienen el conocimiento en todos los campos donde tienen que tomar decisiones estratégicas en la empresa, por eso la efectividad de sus decisiones depende de una correcta selección de expertos capaces de transmitir los conocimientos fundamentales de cada área. Si no existe conocimiento de las áreas, el riesgo de tomar malas decisiones se incrementa sustancialmente, ocasionando grandes pérdidas a la compañía.

- El análisis Financiero es una herramienta indispensable para la toma de decisiones, identificar aspectos negativos de la compañía e intensificar los aspectos positivos, mejora el rumbo de la compañía y entrega los resultados más satisfactorios a los inversionistas.

8. Recomendaciones

Si bien la disminución en ventas tiene un impacto en la utilidad final de la compañía, actualmente el mayor problema es la gestión de costo de ventas y en los gastos administrativos y de ventas. Para obtener un EBIT positivo constante sin depender exclusivamente de un crecimiento en ventas se recomienda trabajar en lo siguiente:

1. Explorar nuevos proveedores para incrementar el margen operativo, incrementándolo de 35,88% (actual) a 40% en 2023.
2. Al incrementar el margen operativo, se depende menos de ingresos no operacionales, los cuales deben representar menos del 20% de la UAI para el año 2023 (en 2017 representaron el 84,57%).
3. Actualmente la empresa gestiona sus obligaciones financieras a corto plazo (Pasivo Corriente) lo cual limita su flujo de efectivo. Se debe replantear la forma en la cual se cumple con estas obligaciones.

Bibliografía

- Cuervo, A., & Rivero, P. (1986). El Análisis económico-financiero de la empresa. *Revista Española de Financiación y contabilidad*, XVI(49), 15-33.
- Florez Sanchez, E. A. (9 de 5 de 2015). *Aprende NIFF*. Recuperado el 2 de 11 de 2019, de Indicadores Financieros para Gerentes – Indicadores de Endeudamiento: <https://aprendeniif.com/indicadores-financieros-para-gerentes-indicadores-de-endeudamiento/>
- Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis Financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Profirma. (18 de 8 de 2018). *Profirma*. Recuperado el 2019 de 11 de 3, de Análisis financiero de una empresa: Indicadores de Rotación o Actividad.: <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/49-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-rotacion-o-actividad>
- Revista Dinero*. (2 de 11 de 2019). Obtenido de ¿Está el sector de la construcción en cuidados intensivos?
- Sy Corvo, H. (2 de 11 de 2019). *lider.com*. Obtenido de Análisis de Sensibilidad: Para Qué Sirve y Ejemplo: <https://www.lifeder.com/analisis-sensibilidad/>